



MANPOWER RESOURCE MANAGEMENT

最新



职位分析与职位 评价实务

人力资源管理工作者的得力助手



王玺 主编

王东旭 仇丽娜 编著



中国纺织出版社

人力智库

丛书主编 王玺

最新

职位分析与职位评价实务

王玺 王东旭 仇丽娜 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书为“人力智库”系列丛书之一。其内容主要包括:职位分析在企业中的重要作用、职位分析流程、职位分析方法、职位设计和职位评价等,后附全套职位说明书。

本书引用了大量中外职位分析与评价的经典案例,体现了当前职位分析与评价的最新动态与思想,实用性极强。本书适合企事业单位人力资源的各级员工、人力资源管理咨询师使用。也可作为人力资源管理培训及大学本科学生的辅助教材。

图书在版编目(CIP)数据

最新职位分析与职位评价实务/王玺,王东旭,仇丽娜编著. —北京:中国纺织出版社,2004.3

(人力智库/王玺主编)

ISBN 7-5064-2850-4/F·0416

I. 职… II. ①王… ②王… ③仇… III. ①职位—分析
②职位—评价 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 109173 号

策划编辑:曹炳楠 责任编辑:张林娜 特约编辑:王丽娜
责任校对:陈 红 责任设计:李 然 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:17.5

字数:250 千字 印数:1—5000 定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

本书序言

目前,在许多企业人力资源管理实务中,都强调“以岗位为核心的人力资源管理整体解决方案”。实际上,就是指企业人力资源管理的一切职能,都是以职位分析(岗位分析)为基础的。只有做好了职位分析与设计工作,才能据此有效地完成以下现代人力资源管理工作:①制定企业人力资源规划;②核定人力资源成本,并提出相关的管理决策;③让企业及所有员工明确各自的工作职责和工作范围;④组织招聘、选拔、使用所需要的人员;⑤制定合理的员工培训、发展规划;⑥制定考核标准及方案,科学开展绩效考核工作;⑦设计出公平合理的薪酬福利及奖励制度方案;⑧为员工提供科学的职业生涯发展咨询;⑨设计、制定高效运行的企业组织结构;⑩提供开展人力资源管理自我诊断的科学依据。

在进行职位分析之后,企业常常需要确定一个职位的价值,或者想知道一名财务经理和一名销售经理相比,究竟谁对企业的价值更大,谁应该获得更好的报酬。那么,究竟如何确定某个职位在企业里的地位呢?对不同职位之间的贡献价值如何进行衡量比较呢?这就需要进行职位评估。

职位评估(Job Evaluation,或称为岗位评价、岗位测评)是一种职位价值的评价方法。它是在职位描述(Job Description)的基

基础上,对职位本身所具有的特性(比如职位对企业的影响、职责范围、任职条件、环境条件等)进行评价,以确定职位相对价值的过程。很显然,它的评价对象是职位,而非任职者,这就是大家通常所说的“对岗不对人”原则。而且,它反映的只是相对价值,而不是职位的绝对价值(职位的绝对价值是无法衡量的)。通过职位评估我们可以确定职位的级别,从而找到划分工资级别、福利标准、出差待遇、行政权限等的依据,甚至被作为内部股权分配的依据。职位评估便于确定职位工资的差异,解决薪酬的内部公平性问题,它使员工相信,每个职位的价值反映了其对公司的贡献。通过职位评估帮助员工确定职业发展和晋升路径。

本书就是基于以上分析展开论述的。全书分七章,依次为职位分析概述、流程、分析方法、职位设计、职位评价、职位分析的衍生结果及全套完整的职位分析说明书。本书最大的特色是引用大量详实的案例,有针对性地阐述和说明相关知识,其中有一些是启发式思考型的案例,供读者深入分析;同时制作了大量企业实用的管理表格供读者参考使用。

本书第一章至第三章由仇丽娜编写,第四章、第五章由王博编写,第六章、第七章由王东旭编写。全书最后由王玺统撰审定。由于时间仓促,有欠妥之处敬请读者谅解。

最后感谢其他同仁给予的无私帮助。在撰写过程中也引用了其他著作的资料和数字,在此一并感谢。

编 者

2003年11月19日于清华园

序 言

在企业不断提高竞争力和努力实现各种使命的过程中,人力资源管理起着至关重要的作用。企业要想生存和发展,就必须有效地提供适销对路的产品或服务,而人力资源正是提供这些产品和服务的要素,有时甚至是最关键的要素。人力资源不仅是企业中最重要资源之一,同时也是最昂贵的资源,有时甚至是最容易引起问题的资源。近年来,高层管理者之所以日益重视人力资源的战略地位,其根本原因就在于,对人力资源的有效利用是企业在国内保持竞争优势的必要条件。人力资源管理的根本任务,就是在企业内部设计各种有关的正规制度,使之有利于充分发挥员工的才干,从而圆满地实现企业的各种目标。

人力资源管理工作直接影响整个企业的经营状况。这种影响可能是有利的,也可能是不利的,具体效果如何,取决于人力资源的具体政策、体制设计和贯彻实施。在很多情况下,人力资源实际上处于未充分利用的状态,其表现就是员工的工作效率往往低于其潜在的能力。人力资源管理工作任务之一,就是力求通过改进员工的职责、技能和动机,来调动员工的积极性和提高工作效率。

当前,人力资源管理角色正在悄然发生转变。企业人力资

源管理逐渐从传统的人事档案管理(数据存储)、交易处理及为其他部门服务转向利用外部资源的积极参与者。将来人力资源还会向战略管理和知识管理方向发展。企业必须转变传统观念,适应时代的需要。

目前,市场上人力资源方面的书籍非常之多,这在一定程度上反映了我国人力资源的研究和探讨正在全面铺开。企事业单位也开始重视人力资源管理工作。他们都把人作为企事业单位最有活力、最宝贵的资源和财富。然而在实际工作中,企业如何将人力资源管理作为自己的核心竞争力,如何充分发挥员工的主观能动性和创造性,如何把企业造就成为一个人才济济的地方,并由此带来企业的长足发展,一直是企业家们力求解决的问题。于是,很多企业的管理层开始“充电”,尽快汲取营养成分来投入工作。但书本的理论说法很难在实际中直接应用,他们不懂哪些是应坚持的原则,哪些是根据具体情况可以调整的。还有一些企业想对员工进行人力资源知识的培训,但苦于没有好的教材。该套丛书恰恰填补了这项空白,实实在在地为企事业单位服务。与同类书比较,该丛书最大的特点是实用性强,每个模块的组成部分都有实务操作和案例,读者可根据不同的企业类型设计不同的人力资源方案;同时也不乏理论的指导性和高度概括性,让读者在较短的时间内掌握核心理论和核心概念。从体系上讲,该丛书几乎涵盖了人力资源的核心工作,内容互相补充,也可以根据读者的实际情况,只专注某一个或几个模块。另外,本丛书将一些核心制度和实务刻成光盘,便于读者使用。

本丛书分五个模块。第一模块为人力资源实用表格和核心制度,以制度化的形式规范人力资源管理;第二模块为人力资源

规划、招聘和测评,分析人力需求规划,形成招聘流程,介绍招聘技巧等;第三模块是职位分析和职位测评,介绍职位信息收集方法、职位说明书的设计、岗位设置和职位测评等内容;第四模块为绩效考核,系统地比较、分析了绩效考核方法以及考核过程、表格及管理制度的设计等;第五模块是薪酬体系,介绍了薪酬体系设计的原则,重点分析了浮动薪酬思想、岗位工资的设计、绩效工资的设计、长期激励设计等。

本丛书主要适合各类企业人力资源部门和人员了解人力资源知识,很快熟悉人力资源的各项工作。本丛书可以作为人力资源工作人员的培训教材,也可以作为大学本科人力资源专业学生的辅助教材。

笔者从事企业咨询工作多年,积累了一些经验,非常愿意与读者进行广泛的交流。信箱地址:wx9988@sohu.com.

编著者

2003年11月

目 录

第一章 职位分析	1
第一节 职位分析的价值	1
第二节 职位分析概述	3
第三节 职位分析、职位说明书与工作规范的关系	28
第二章 职位分析流程	32
第三章 职位分析方法	42
第一节 职位分析方法概述	42
第二节 几种常用职位分析法的比较	63
第四章 职位设计	68
第一节 职位设计的基本概念	68
第二节 职位设计的理论	88
第三节 职位分类	106
第四节 职位设计创新	116
第五节 职位标准控制程序	122

第五章 职位评价	143
第一节 职位评价概述	143
第二节 职位评价指标	158
第三节 职位评价的方法	165
第四节 职位测评与激励机制	198
第六章 职位分析的衍生结果	200
第七章 职位说明书案例	204
参考文献	268

第一章 职位分析

第一节 职位分析的价值

有人说,中国企业没有人力资源管理,只有人事管理。此话就人力资源管理的开放性而言不无道理。据一项调查表明:目前中国企业人力资源管理大都围绕着员工招聘、合同管理、考勤、绩效评估、薪酬和培训等与公司内部员工有关事项进行,却忽略了与顾客的联系,没有关注顾客的需求和市场的变化。

这种后台式的人力资源管理,使人力资源部门仅仅作为一个内部管理部门对业务部门提供服务和支持,而对公司所经营的业务缺乏深入了解的机会,缺乏对整个公司走向的洞察力。因此,人力资源管理所采用的管理方式也只能是事后的一些修补措施,而真正的人力资源规划也就成为一种想像,根本无法有效地实行。这种滞后于实践的管理模式,注定了人力资源部门无法成为一个企业的轴心部门,从而难免庸碌无为,泯然众人。

由此可见,企业人力资源管理并没有因为“人事部”的牌子变成“人力资源部”而改变。

一、职位分析是基础管理的龙头

改变上述现状的方法有多种,但在目前中国企业人力资源管理水平普遍不高的现实条件下,以“职位分析”为龙头,带动其他各项基础管理,

无疑是简捷有效的途径之一。

职位分析(或称工作分析、岗位分析等)是现代人力资源管理所有职能,即人力资源获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发等职能工作的基础和前提,只有做好了职位分析与设计工作,才能据此有效完成如下工作。

- (1) 制定企业人力资源规划。
- (2) 核定人力资源成本,并提出相关的管理决策。
- (3) 让企业所有员工明确各自的工作职责和工作范围。
- (4) 组织有效的招聘、选拔、使用所需要的人员。
- (5) 制定合理的员工培训、发展规划。
- (6) 制定考核标准及方案,科学开展绩效考核工作。
- (7) 设计出公平合理的薪酬福利及奖励制度方案。
- (8) 为员工提供科学的职业生涯发展咨询。
- (9) 设计、制定高效运行的企业组织结构。
- (10) 提供开展人力资源管理自我诊断的科学根据等工作。

二、职位分析和人力资源管理相关职能的简单关系

1. 职位分析与员工选聘

由于职位分析所形成的人力资源文件,如工作说明书,对某类工作的性质、特征以及担任此类工作应具备的资格、条件,都做了详尽的说明和规定,这就使人力资源管理人员明确了选聘对象和标准。在组织人员考评时,能正确地选择考试科目和考核内容,避免了盲目性,保证了“为事择人、任人唯贤、专业对口、事择其人”。

2. 职位分析与员工培训

职务培训是企业人员培训的重要组成部分,其根本目的是帮助员工

获得职务必备的专业知识和技能,具备上岗任职资格,提高职工胜任本职工作的能力。职务培训的前提是职务规范化,职务规范包括职务标准和职务培训规范。因此,职位分析的结果是职务培训必不可少的客观依据。

3. 职位分析与绩效考核

职位分析是以职务为中心,分析和评定各个职务的功能和要求,明确每个职务的职责、权限,以及承担该职务的人员所必备的资格和条件。而人力资源考核是以人员为对象,通过对职工的德、能、勤、绩等方面的综合评价,来判断他们是否称职,并以此作为任免、奖惩、报酬、培训的依据,促进人适其位。虽然职位分析与人力资源考核有许多不同点,但就其实质而言,这两项活动体现了人力资源管理“因事择人,适才适所”的要求。从人力资源管理工作程序上看,职位分析是人力资源考核的前提,职位分析要为人力资源考核的内容、项目和指标体系的确定提供客观的依据。

第二节 职位分析概述

一、职位分析概念

职位分析又称工作分析,是指全面了解、获取与工作有关的详细信息过程,具体来说,是对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范(任职资格)的描述和研究过程,即制定职务说明和职务规范的系统过程。

不同的企业和组织都有各自的特点和急需解决的问题。有的是为了设计培训方案,提高员工的技术素质;有的是为了制定更切合实际的奖励制度,调动员工的积极性;还有的是为了根据工作要求改善工作环

境,提高安全性。因此,这些企业和组织所要进行的工作分析的侧重点就不一样。工作分析主要包括两方面的内容:

(一)工作描述

工作描述就是确定工作的具体特征。它包括以下几个方面的内容:

1. 工作名称

工作名称指是什么工作。

2. 工作活动和程序

工作活动和程序包括所要完成的工作任务、工作职责、所需要的资料、机器设备与材料、工作流程、工作中与其他工作人员的正式联系以及上下级关系等。

3. 工作条件和物理环境

工作条件和物理环境包括正常的温度、适当的光照度、通风设备、安全措施、建筑条件,甚至工作的地理位置等。

4. 社会环境

社会环境包括工作团体的情况、社会心理气氛、同事的特征及相互关系、各部门之间的关系等。此外,应该说明企业和组织内以及附近的文化和生活设施。

5. 职业条件

由于人们常常根据职业条件来判断和解释职务描述中的其他内容,因而这部分内容特别重要。职业条件说明了工作的各个方面的特点:工资报酬、奖金制度、工作时间、工作季节性、晋级机会、进修和提高的机会、该工作在本组织中的地位以及与其他工作的关系,等等(案例1-1)。

案例 1-1

人事就业的工作描述

工 作 身 份

工作名称	就 业 助 理
区域	南方地区
部门	人力资源管理
工作分析人员	—
分析日期	2003 年 3 月 9 号
工资	略
上报	人力资源部经理
工作代码	11-17
核实日期	2003 年 3 月 20 号

工 作 说 明

简单描述主要工作	从事专业人力资源工作,包括人员招聘、挑选、测试、情况介绍、调动、保管员档案。可能要处理的平等就业机会、就业歧视补救行动、员工不满情绪、培训或者分类、报酬等特别任务和项目。从事初级工作。任职者在执行分配的任务中行使主动权和独立的判断能力
----------	---

资 格 要 求

资格要求	1. 四年制大学学历,主修人力资源管理、工商管理或工业心理学,或者在人力资源管理方面具有相当于四年大学学历的实际教育 2. 对招聘员工和人事安排有深刻的认识 3. 有清晰的书面和口头表达能力 4. 有独立计划和组织个人活动的的能力 5. 掌握人力资源知识并能在计算机上运用
------	--

基 本 职 能

基本职能和责任	1. 准备招聘传单和工作广告 2. 安排和主持面试,确定合适人选,包括查看邮寄来的申请和履历 3. 监督测试项目,负责发展和完善测试工具和程序 4. 向新员工介绍情况,为介绍情况收集资料和完善程序 5. 确立工作程序,负责审议调度申请,安排调动面试和确定调动生效日期 6. 就人力资源问题,包括招聘、保留和解聘试用人员以及处分或开除员工等,与区域经理保持正常的工作关系 7. 通过布告栏、会议、备忘录和个人接触,向所有员工和经理发布新的或修改过的人力资源政策 8. 完成人事经理安排的相关工作
---------	--

案例 1-2

企业销售部经理工作描述

职务名称:销售经理

职务代号:X-1

1. 工作活动和工作程序:

a. 通过对下级的管理和监督,实施企业产品的销售、计划、组织、指导和控制;

b. 指导销售部的各种活动;

c. 就全面的销售事务向分管销售的副总汇报;

d. 根据对销售区域、销售渠道、销售定额、销售目标的初步认可,协调销售分配功能;

e. 安排对销售员的区域分配;

f. 评估销售员的业务报告;

- g. 组织销售员的培训;
- h. 审查市场分析报告,以确定顾客需求、潜在的销售量、价格一览表、折扣率、竞争活动等;
- i. 亲自与大客户保持联系;
- j. 可与其他管理部门合作,建议批准用于研发的预算开支;
- k. 可与广告机构就广告事宜进行谈判;
- l. 可根据有关规定建议或实施对本部门员工的奖惩;
- m. 可以调用小汽车两辆、送货车十辆。

2. 工作条件和物理环境:

- a. 65%以上时间在市内工作,一般不受气候影响;
- b. 湿度适中,无严重噪音,无个人生命或严重受伤危险,无有毒气体;
- c. 有外出要求,一年中 30%~35%的工作日出差在外;
- d. 工作地点:本市。

3. 社会环境:

- a. 一名副手,销售部工作人员 50~60 人;
- b. 直接上级是销售副总;
- c. 需要经常交往的部门是生产部、财务部。

4. 聘用条件:

- a. 每周工作 40 小时,固定的假日休息;
- b. 基本工资每月 3500 元,职务津贴 500 元,每年完成任务奖金 10000 元,超额部分按 2‰提取奖金;
- c. 本岗位是企业的中层干部岗位,可晋升为销售副总;
- d. 每月的通信费、因公请客出差按级别标准报销;
- e. 每三年有一次出国考察机会。